

ДИАГНОСТИКА И НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В БЮДЖЕТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ МБУ «ЦБ ГО КОХМА»)

Степанова С.М., Васильева Ю.А.

Степанова Светлана Михайловна (ORCID. ORG0000-0001-8593-5865), Васильева Юлия Александровна
Ивановский филиал Российский экономический университет им.Г.В.Плеханова
Россия, 153025, Ивановская область, г. Иваново, ул. Дзержинского, д.53
E-mail: stepanova.swet@yandex.ru, uliavasileva180@gmail.com

В статье представлены результаты эмпирического исследования системы мотивации и стимулирования труда в бюджетной организации на примере МБУ «Центр бухгалтерии городского округа Кохма». На основе анкетного опроса сотрудников проведена комплексная диагностика удовлетворенности персонала ключевыми мотивационными факторами, условиями труда, заработной платой и возможностями развития. Выявлен значительный уровень неудовлетворенности, особенно в сфере оплаты труда, которая существенно отстает от среднеотраслевых и среднерегиональных показателей. С использованием метода матричного анализа определен разрыв между значимостью для сотрудников и степенью проявления мотивационных и стимулирующих факторов. На основе диагностики предложен комплекс практических мер по совершенствованию системы мотивации, включающий как нефинансовые инструменты (наставничество, программы признания, «Доска благодарностей»), так и стратегические рекомендации по дифференцированной индексации окладов. Результаты исследования могут быть использованы для повышения эффективности управления персоналом в аналогичных бюджетных учреждениях.

Ключевые слова: мотивация персонала, стимулирование труда, бюджетная организация, удовлетворенность работой, заработная плата, матрица соответствия, нефинансовые мотиваторы

DIAGNOSTICS AND DIRECTIONS OF IMPROVING THE PERSONNEL MOTIVATION SYSTEM IN A BUDGETARY ORGANIZATION (ON THE EXAMPLE OF MBU "CB GO KOKHMA")

Stepanova S.M., Vasilyeva Y.A.

Stepanova Svetlana Mikhailovna (ORCID. ORG0000-0001-8593-5865), Vasilyeva Yulia Aleksandrovna
Ivanovo Branch of the Plekhanov Russian University of Economics,
Russia, 153025, Ivanovo Region, Ivanovo, Dzerzhinsky St., 53
E-mail: stepanova.swet@yandex.ru, uliavasileva180@gmail.com

The article presents the results of an empirical study of the system of motivation and incentives for labor in a public organization on the example of the Municipal Budgetary Institution "Center of Accounting of the Kokhma City District". Based on a questionnaire survey of employees, a comprehensive diagnosis of staff satisfaction with key motivational factors, working conditions, wages, and development opportunities was conducted. A significant level of dissatisfaction was identified, especially in the area of wages, which significantly lags behind the industry and regional averages. Using the method of matrix analysis, the gap between the significance of motivational and incentive factors for employees and their actual manifestation was determined. Based on the diagnostics, a set of practical measures for improving the motivation system was proposed, including both non-financial tools (mentoring, recognition programs, and the "Board of Gratitude") and strategic recommendations for differentiated salary indexation. The research results can be used to improve the efficiency of personnel management in similar public institutions.

Keywords: staff motivation, labor incentives, budgetary organization, job satisfaction, wages, compliance matrix, non-financial motivators

Для цитирования:

Степанова С.М., Васильева Ю.А. Диагностика и направления совершенствования системы мотивации персонала в бюджетной организации (на примере МБУ «ЦБ ГО Кохма»). *Современные наукоёмкие технологии. Региональное приложение*. 2026. № 1. С. 78-88. DOI: 10.6060/snt. 20268501.0009

For citation:

Stepanova S.M., Vasilyeva Y.A. Diagnostics and directions of improving the personnel motivation system in a budgetary organization (on the example of mbu "CB GO Kokhma"). *Modern high technology. Regional application*. 2026. N 1. P. 78-88. DOI: 10.6060/snt.20268501.0009

Бюджетные организации, выполняя важные социальные функции, действуют в условиях жестких финансовых и административных ограничений. В этих условиях эффективность их деятельности напрямую зависит от продуктивности персонала, что актуализирует задачу построения действенной системы мотивации [1, 2]. Традиционно фокус в таких учреждениях смещен в сторону регламентации, в то время как современные подходы к управлению человеческими ресурсами требуют глубокого понимания внутренних побуждений и ожиданий сотрудников.

Нами была проведена оценка мотивационных и стимулирующих факторов на примере МБУ «ЦБ ГО Кохма». Для того, чтобы оценить текущий уровень мотивации персонала МБУ «ЦБ ГО Кохма» был проведен анкетный опрос «Удовлетворенность мотивацией и стимулированием тру-

да», цель которого заключалась в оценке удовлетворенности персонала действующей системой мотивации. Опрос являлся полностью анонимным и проводился среди сотрудников базовой организации (в опросе были задействованы все работники). Характеристика коллектива: коллектив организации полностью женский. Возрастная структура: 35% - сотрудники 31-40 лет, 25% - 51-60 лет, 20% - 41-50 лет, по 10% - сотрудники до 30 лет и старше 60 лет. Образовательный уровень высокий: 75% сотрудников имеют высшее образование (55% - специалитет, 20% - бакалавриат), 70% субъективно оценивают свою профессиональную подготовку как «выше среднего».

В процессе проведенного опроса каждый сотрудник оценил систему стимулов в МБУ «ЦБ ГО Кохма». Результат представлен на рис. 1.

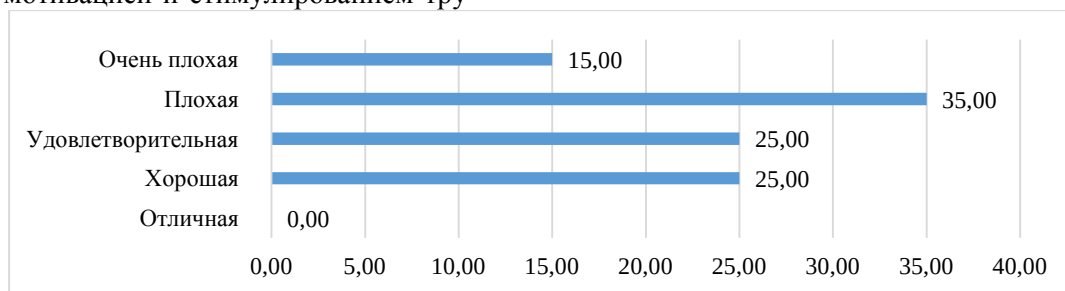


Рис.1. Оценка системы стимулов сотрудниками МБУ «ЦБ ГО Кохма», %
Fig. 1. Evaluation of the incentive system by employees of MBU "CB GO Kohma", %

Оценивая систему стимулов базовой организации, следует отметить, что одинаковое количество сотрудников (25%) оценивает действующую систему стимулов как хорошую и удовлетворительную, 35% как плохую и 15% как очень плохую. Никто из опрошенных не считает систему стимулирования организации отличной. Это говорит о том, что организации необходимо принять меры по улучшению системы стимулирования труда, иначе могут возникнуть потери высококвалифицированных кадров.

Результат оценки удовлетворенности системой стимулов в разных возрастных категориях представлен на рис. 2.

Данные рис. 2 свидетельствуют о том, что необходим пересмотр системы мотивации с учетом потребностей разных возрастных групп. Ни одна возрастная категория не оценила систему стимулирования на «Отлично», что говорит об общей неудовлетворенности. Оценку «Хорошо» чаще давали работники старше 60 лет (50%) и 51-60 лет (40%), предполагая, что система больше соответствует их потребностям. Оценка «Удовлетворительно» наиболее распространена в группе 41-50 лет (75%). Высокий процент негативных оценок («Плохо» и «Очень плохо») зафиксирован в возрастных группах до 30 лет и старше 60 лет, а также в группе 31-40 лет.

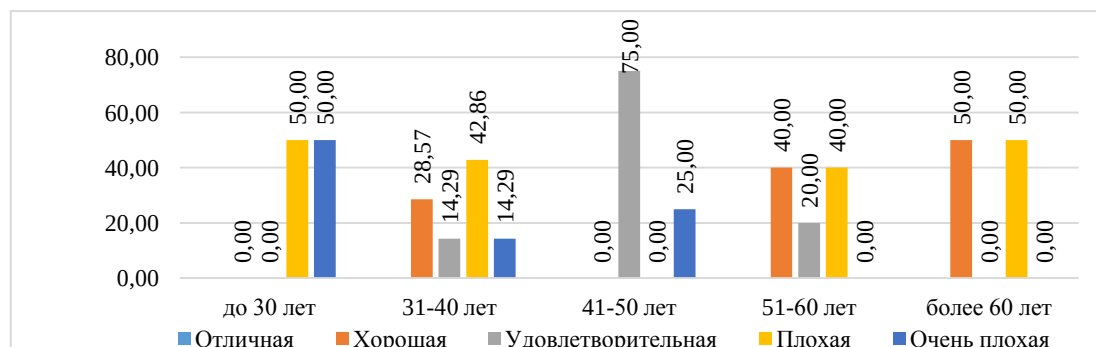


Рис. 2. Уровень удовлетворенности системой стимулов разных возрастных категорий в МБУ «ЦБ городского округа Кохма»
Fig. 2. The level of satisfaction with the incentive system of different age categories in MBU "Central Bank of the Kohma city district"

В ходе опроса сотрудники предложили изменения для улучшения системы стимулирования. 35% респондентов считают необходимым увеличение оклада, 15% - введение бесплатного медицинского обслуживания от организации, 15% - ввести дополнительный отпуск, 15% - оплачивать курсы повышения квалификации, 10% - предоставить возможности дистанционной работы, и еще 10% – гибкий график работы.

В процессе анкетирования сотрудники проранжировали предложенные мотивы по степени их важности. Анализ результатов показал, что самым значимым мотивом является получение высокой заработной платы.

На втором месте – хорошие рабочие условия труда. Третьим по важности является выполнение интересной работы. Иметь возможность для профессионального роста - на четвертом месте. Пятое место заняли хорошие отношения с коллегами. Шестое место – быть по достоинству оцененным руководством. Седьмое место – быть по достоинству оцененным коллегами.

Последнее место, по мнению сотрудников МБУ занимает возможность проходить различные курсы повышения квалификации и семинары.

В результате опроса было выяснено, что 100% респондентов могли бы выполнять свои рабочие обязанности лучше, чем сейчас. Так, 85% опрошенных выбрали стимул «увеличение заработной платы» как наиболее важное условие повышения эффективности работы. 50% опрошенных отметили, что эффективность их работы может увеличиться, если организация будет предоставлять бесплатное обслуживание по медицинскому полису. Хорошим стимулом повышения эффективности работы для сотрудников является предоставление жилья или помощь в его приобретении, данный вариант выбрало 55%. Небольшой процент работников (5%) выбрал «победу в профессиональных конкурсах». В процессе анкетирования была выяснена удовлетворенность существующей в организации системой мотивации. Данные представлены на рис. 3.



Рис. 3. Уровень удовлетворенности персонала МБУ «ЦБ городского округа Кохма» существующей системой мотивации, %
Fig. 3. The level of satisfaction of the staff of MBU "Central Bank of the Kohma city district" with the existing motivation system, %

Выявлено, что в МБУ «ЦБ ГО Кохма» большая часть сотрудников оценивает систему мотивации как умеренную (65%). Значительная часть персонала (30%) выражает низкую удовлетворенность общей мотивацией. Лишь небольшая часть (5%) оценивает свою удовлетворенность как «очень низкую». Важным является тот факт, что ни один сотрудник не оценил свою удовлетворен-

ность как «высокую» или «очень высокую». Это указывает на необходимость улучшения действующей системы мотивации. В процессе опроса было выяснено как сотрудники МБУ «ЦБ ГО Кохма» оценивают свою заработную плату в сравнении со своими ожиданиями и рынком.

Данные, полученные в ходе анкетирования показаны на рис. 4.

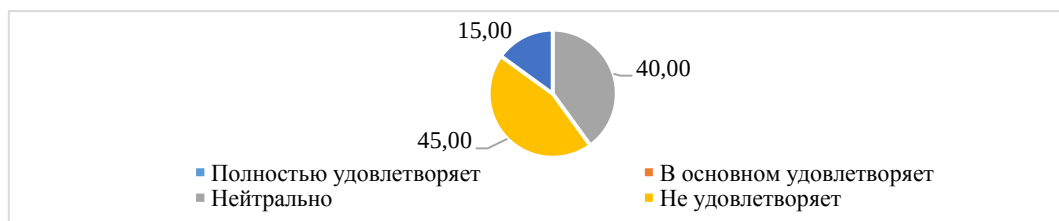


Рис. 4. Уровень удовлетворенности сотрудников МБУ «ЦБ городского округа Кохма» заработной платой в сравнении со своими ожиданиями и рынком, %

Fig. 4. The level of satisfaction of employees of MBU "Central Bank of the Kohma city district" with wages in comparison with their expectations and the market, %

Необходимо отметить полную неудовлетворенность сотрудников заработной платой в организации, что является серьезной проблемой. 45% сотрудников выражают неудовлетворенность заработной платой, при этом 40% занимает нейтральную позицию. 15% сотрудников совсем не удовлетворены заработной платой в организации. Результаты анализа указывают на острую необходимость пересмотра мотивационной политики.

В рамках исследования также оценивалось мнение сотрудников о возможностях для профессионального роста и обучения. Выявлено, что лишь 25% сотрудников удовлетворены возможностями для профессионального роста и обучения, что указывает на серьезную проблему в этой области. Еще 25% занимают нейтральную позицию, возможно, из-за недостаточной осведомленности или нежелания выражать недовольство. Большая часть персонала (50%) не удовлетворена, что подчеркивает необходимость срочных изменений в организации обучения и развития персонала.

Важным фактором, определяющим эффективность деятельности персонала, является их удовлетворенность условиями труда [2]. В анализируемой организации большая часть персонала (65%) в целом удовлетворена условиями труда, включая офис и оборудование. Существенная доля (25%) занимает нейтральную позицию.

Лишь небольшая часть (10%) выражает недовольство условиями труда. Позитивным является тот факт, что полностью отсутствуют оценки «совсем не удовлетворен». Учитывая, что бюджетные организации часто сталкиваются с ограничениями в финансировании, предлагается скорректировать систему мотивации сотрудников, которая не требует дополнительных вложений. Основываясь на анализе текущей системы мотивации была разработана матрица соответствия значимости и степени проявления мотивационных факторов, представленная на рис. 5. Кодировка мотивационных факторов представлена в табл. 1. Результаты анализа полученной матрицы:

- Квадрант «Критические факторы» (высокая значимость, низкое проявление): «Интересная работа» и «Профессиональный рост». Именно здесь наблюдается наибольший диссонанс между ожиданиями сотрудников и текущей ситуацией;

- Ключевой поддерживающий фактор (высокая значимость, высокая проявление): «Хорошие отношения с коллегами» сильная сторона организации;

- «Факторы избыточности» (низкая значимость, высокая проявление): не выявлены;

- «Факторы потенциала» (низкая значимость, низкое проявление): «Курсы повышения квалификации» и «Признание коллегами».

Таблица 1

Кодировка мотивационных факторов
Table 1. Coding of motivational factors

Мотивационный фактор	Код
Иметь хорошие рабочие условия	РУ
Выполнять интересную работу	ИР
Иметь возможность для профессионального роста	ПР
Иметь хорошие отношения с коллегами	ХК
Быть по достоинству оцененным руководством	ОР
Быть по достоинству оцененным коллегами	ОК
Иметь возможность проходить различные курсы повышения квалификации и семинары	ПК

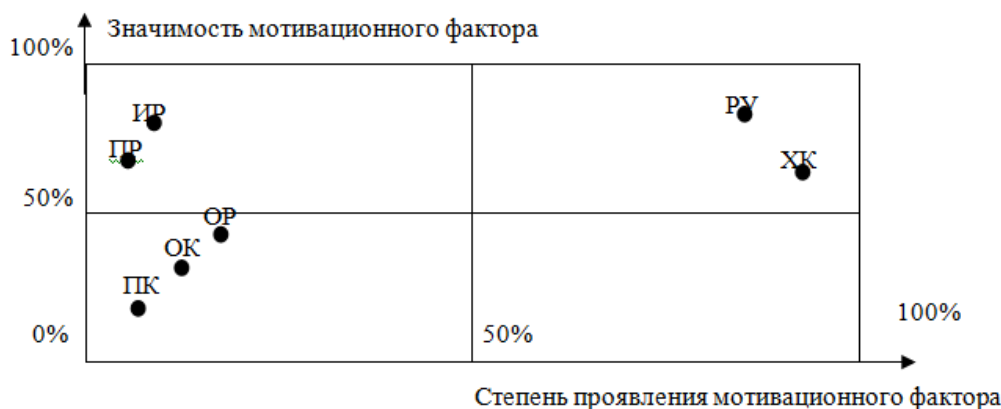


Рис. 5. Матрица соответствия значимости и степени проявления мотивационных факторов
Fig. 5. A matrix of correspondence between the significance and degree of manifestation of motivational factors

Выявлено, что выполнение интересной работы является наиболее значимым мотивационным фактором для сотрудников организации. В рамках бюджетной сферы сотрудники часто выполняют работу в строгих рамках поставленных задач. Чтобы повысить интерес к этой работе, предлагается с определенной периодичностью (устанавливается руководителем при условии, что это не будет существенно отвлекать от рабочего процесса) проводить короткие (10-15 минут) презентации, подготовленные самими сотрудниками. Этот подход позволит не только увеличить интерес к работе, но и повысить квалификацию сотрудников за счет получения новых знаний, что также является значимым мотивационным фактором с низкой степенью проявления. Хотя данный метод не предусматривает документального подтверждения повышения квалификации, сотрудники, тем не менее, получают ценные знания и смогут применять их в своей работе. Для закрепления материала сотрудник, проводивший презентацию, может предложить коллегам пройти небольшое тестирование.

Кроме этого, предлагается внедрить систему наставничества. Сотрудники с высокой квалификацией могут быть назначены наставниками для коллег, обладающих меньшим опытом и знаниями. Такая практика будет полезна для обеих сторон и не повлечет за собой дополнительных затрат для организации. Для сотрудников также важен профессиональный рост. Анализ персонала показал, что в организации работает значительное количество сотрудников в возрасте 51-60 и более 60 лет. Учитывая их богатый профессиональный опыт и знание специфики работы организации, руководство может назначить их наставниками для молодых специалистов, находящихся на более низких должностях.

Цель такого наставничества – передача знаний и опыта, чтобы молодые сотрудники смогли эффективно заменить опытных коллег после их выхода на пенсию.

Реализация этой инициативы потребует времени и тщательного планирования. Важно подчеркнуть, что молодые сотрудники не будут претендовать на должности, занимаемые наставниками. Передача должности будет происходить только после добровольного увольнения пенсионеров, что позволит избежать негативного влияния на моральный климат в коллективе.

Для сотрудников крайне важно, чтобы их заслуги были по достоинству оценены руководством. Несмотря на сложившуюся в коллективе дружескую атмосферу и хорошие отношения между коллегами, признания со стороны руководства зачастую не хватает. Чтобы исправить ситуацию и повысить мотивацию сотрудников, предлагается ежемесячно или ежеквартально определять «Лучшего сотрудника». Критериями отбора могут служить качество выполняемой работы и соблюдение рабочей дисциплины (пунктуальность, соблюдение графика перерывов и т.д.). Победителя следует награждать грамотой, размещать его фотографию на доске почета (которую необходимо подготовить) и на сайте организации. Важно, чтобы выбор «Лучшего сотрудника» осуществлялся непосредственно руководителем, который должен лично выразить победителю благодарность за его вклад. Такой подход к мотивации позволит сотрудникам не только повысить свой рабочий настрой, но и почувствовать свою значимость в организации.

Как уже отмечалось, в коллективе сложились теплые и дружеские отношения, однако отсутствует практика оценки деятельности сотрудников друг другом.

Для реализации этого аспекта мотивации предлагается внедрить систему «Спасибо от коллег». В рамках этой системы можно использовать следующие инструменты:

- Устная благодарность. Поощрять сотрудников устно выражать благодарность коллегам за оказанную помощь, поддержку или качественно выполненную работу.

- Письменная благодарность. Создать простую и удобную систему письменных благодарностей, используя готовые бланки или электронные письма, для выражения признательности коллегам за конкретный вклад или оказанную поддержку.

- Доска благодарностей. Организовать физическую или виртуальную «Доску благодарностей», где сотрудники могут публиковать свои благодарности коллегам, делая признание более заметным и публичным.

В дополнение к этому можно организовать номинацию «Лучший коллега», где победитель будет определяться непосредственно самими сотрудниками путем голосования.

Нами была построена матрица соответствия значимости и степени проявления стимулирующих факторов, представленная на рис. 6, кодировка представлена в табл. 2.

Таблица 2

Кодировка стимулирующих факторов
Table 2. Coding of stimulating factors

Стимул	Код
Повышение заработной платы	ЗП
Медицинское обслуживание по страховому полису	МО
Предоставление жилья или помощь в его приобретении	ПЖ
Увеличение процента премий за конкретные достижения в работе	ПД
Увеличение надбавки за профессионализм	НП
Организация отдыха работников и членов семей	ОР
Предоставление ссуды	ПС
Победа в профессиональных конкурсах	ПК



Рис.6. Матрица соответствия значимости и степени проявления стимулирующих факторов
Fig. 6. A matrix of correspondence between the significance and degree of manifestation of stimulating factors

Таким образом, наиболее значимым критериям для улучшения системы стимулирования сотрудников МБУ ЦБ является повышение заработной платы. Для анализа действующей системы стимулирования в МБУ «ЦБ ГО Кохма» было проведено сравнение данных о среднемесячной номинальной и реальной заработной плате базовой организации с данными минимального размера оплаты труда в Ивановской области, с размером среднемесячной заработной платы организаций, занимающихся деятельностью в области права и бухгалтерского учета (ОКВЭД 69.20.2) и

среднемесячной заработной платой в Ивановской области. Результаты расчетов среднемесячной номинальной и реальной заработной платы представлены в табл. 3. По данным табл. 3 видно, что номинальная заработная плата во всех категориях персонала демонстрирует тенденцию к росту с 2022 по 2024 год. Наибольший темп роста номинальной заработной платы в 26,3% приходится на категорию специалистов в 2023 году.

В 2024 году темп роста номинальной заработной платы незначительно сокращается по всем категориям персонала.

У руководителей и специалистов организации темп роста составляет 5,3%, в целом по организации среднемесячная заработная плата увеличилась на 5,6%. Наибольший рост заработной платы в 2024 году произошел по категории персонала «служащие» и составил 12,3%. Несмотря на

то, что темпы роста заработной платы в 2024 году в сравнении с 2023 снижаются, заработная плата в денежном выражении показывает рост. Такая тенденция свидетельствует о повышении оплаты труда, и как следствие улучшения материальной мотивации сотрудников.

Таблица 3

Среднемесячная номинальная и реальная заработная плата в целом по организации и по категориям персонала в МБУ «ЦБ ГО Кохма» за 2022-2024 год

Table 3. Average monthly nominal and real wages in the whole organization and by category personnel in MBU "CB GO Kohma" for 2022-2024

Категория персонала	Номинальная заработная плата, руб.			Реальная заработная плата, руб.			Темп роста Номинальной заработной платы, %		Темп роста реальной заработной платы, %	
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
В целом по организации	26377	33151	34970	23075	32911	32075	125,7	105,5	142,6	97,5
Руководители	33219	36937	38880	29060	36670	35693	111,2	105,3	126,2	97,3
Специалисты	22297	28235	29722	19505	28030	27286	126,6	105,3	143,7	97,3
Служащие	16238	18667	20958	14205	18531	19239	115,0	112,3	130,5	103,8

При рассмотрении данных о среднемесячной реальной заработной плате, которая непосредственно отражает покупательную способность денежного вознаграждения за труд, посредством учета действующего уровня инфляции, следует отметить, что в 2023 году, аналогично номинальной заработной плате, наблюдается рост реальной заработной платы в сравнении с данными 2022 года. Наибольший рост также наблюдается у специалистов и составляет 43,7%, при этом наименьший рост в 26,19% показывает заработная плата руководителей. Поскольку реальная заработная плата по всем категориям показывает рост, покупательная способность работников организации в 2023 году повышается, что является позитивным фактором. Однако в 2024 году наблюдается значительное замедление темпов роста реальной заработной платы по всем категориям работников в организации, что контрастирует с показателями 2023 года. Наиболее ощутимо снижение сказалось на специалистах, где оно составило 46,35%. Наименьшее снижение, хотя и существенное, отмечено у служащих — 26,64%. Такая тенденция является негативной, поскольку может отрицательно сказаться на уровне жизни работников и как следствие на выполнении трудовых обязанностей. Показательны результаты сравнения среднемесячной номинальной заработной платы работников МБУ «ЦБ ГО Кохма» со среднемесячной номинальной заработной платой в Иванов-

ской области по соответствующим ОКВЭД (деятельность по оказанию услуг в области бухгалтерского учёта) [3], представленные в табл. 4.

Представленные данные о заработной плате демонстрируют позитивную динамику роста в МБУ по сравнению с организациями, работающими в той же сфере. В 2023 году рост заработной платы в МБУ (25,68%) незначительно превысил рост в организациях со схожим видом деятельности (на 0,7%). Однако, рассматривая данные по категориям персонала, мы видим, что темпы роста руководителей и служащих отстают от темпов роста организации с тем же видом деятельности на 13,78% и 10,02% соответственно. Ситуация изменилась в 2024 году, когда темпы роста в МБУ превысили темпы роста в организациях, работающих в области права и бухгалтерского учёта. Также, зафиксировано увеличение соотношения заработных плат в МБУ и в организациях со схожим видом деятельности по ОКВЭД. Это положительная тенденция, указывающая на сокращение разрыва в оплате труда и, как следствие, потенциальное повышение уровня жизни и мотивации сотрудников МБУ.

Чтобы определить насколько МБУ отличается от других организаций по размеру оплаты труда в регионе сравним данные о заработной плате в данной организацией с заработной платой в Ивановской области по всем видам деятельности [4]. Данные для анализа представлены в табл. 5.

Таблица 4

Соотношение среднемесячной заработной платы персонала МБУ «ЦБ ГО Кохма» со среднемесячной заработной платой в организациях ОКВЭД 69.20.2 по Ивановской области

Table 4. The ratio of the average monthly salary of the staff of MBU "CB GO Kohma" with the average monthly wages in organizations of the OKVED 69.20.2 in the Ivanovo region

	2022	2023	2024	Темп роста, %	
				2023/2022	2024/2023
Номинальная заработная плата в организациях, осуществляющих деятельность в области права и бухгалтерского учета (ОКВЭД 69.20.2), руб.	38421	48018	45686	124,98	95,14
Среднемесячная номинальная заработная плата МБУ «ЦБ ГО Кохма» по всем категориям работников, руб.	26378	33152	34940	125,68	105,39
Среднемесячная номинальная заработная плата руководителей МБУ «ЦБ ГО Кохма», руб.	33219	36938	38881	111,2	105,26
Среднемесячная номинальная заработная плата специалистов МБУ «ЦБ ГО Кохма», руб.	22297	28235	29723	126,63	105,27
Среднемесячная номинальная заработная плата служащих МБУ «ЦБ ГО Кохма», руб.	16238	18667	20958	114,96	112,27
Отношение номинальной заработной платы МБУ «ЦБ ГО Кохма» по всем категориям персонал к номинальной заработной плате в организациях, осуществляющих деятельность в области права и бухгалтерского учета (ОКВЭД 69), руб.	0,69	0,69	0,76	-	-
Отношение номинальной заработной платы руководителей МБУ «ЦБ ГО Кохма» к номинальной заработной плате в организациях, осуществляющих деятельность в области права и бухгалтерского учета (ОКВЭД 69), руб.	0,86	0,77	0,85	-	-
Отношение номинальной заработной платы специалистов МБУ «ЦБ ГО Кохма» к номинальной заработной плате в организациях, осуществляющих деятельность в области права и бухгалтерского учета (ОКВЭД 69), руб.	0,58	0,59	0,65	-	-
Отношение номинальной заработной платы служащих МБУ «ЦБ ГО Кохма» к номинальной заработной плате в организациях, осуществляющих деятельность в области права и бухгалтерского учета (ОКВЭД 69), руб.	0,42	0,39	0,46	-	-

Можно отметить, что темпы роста заработной платы МБУ «ЦБ ГО Кохма» в 2023 году по всем категориям персонала и по организации в целом незначительно превышали темпы роста среднемесячной номинальной заработной платы в Ивановской области. Максимальное превышение наблюдается в категории «специалисты» и приходится на 2023 год в сравнении с 2022 и составляет 11,78%. Тем не менее в 2024 году темпы роста среднемесячной номинальной заработной платы в МБУ снижаются. Относительно соотношения среднемесячной заработной платы в МБУ к среднемесячной заработной плате работников в Ивановской области, следует сказать, что тенденция является негативной. Согласно данным табл. 5, заработная плата в МБУ ниже, чем у работников по всем отраслям деятельности в Ивановской области. Несмотря на соответствие заработной пла-

ты руководителей (79%) среднему уровню по Ивановской области, наблюдается выраженная негативная тенденция в соотношении среднемесячной заработной платы в МБУ «ЦБ ГО Кохма» к среднемесячной заработной плате работников в целом по региону. Зарплаты в МБУ остаются ниже среднеобластных показателей для всех категорий персонала. Особенно критична ситуация с оплатой труда служащих, чья заработная плата составляет лишь 42% от среднеобластного уровня. Это требует принятия мер для сокращения разрыва в оплате труда. Таким образом, данные показывают отрицательную динамику заработных плат во всех категориях сотрудников МБУ «ЦБ ГО Кохма» в сравнении со средними заработными платами по Ивановской области, что может негативно сказаться на мотивации работников и общем уровне их удовлетворенности.

Таблица 5

Сравнение среднемесячной номинальной заработной платы работников МБУ «ЦБ ГО Кохма» со среднемесячной номинальной заработной платой в Ивановской области по всем видам экономической деятельности

Table 5. Comparison of the average monthly nominal salary of employees of MBU "CB GO Kohma" with the average monthly nominal salary in the Ivanovo region for all types of economic activity

	2022	2023	2024	Темп роста, %	
				2023/2022	2024/2023
Средняя номинальная заработная плата работников по всем видам экономической деятельности в Ивановской области, руб.	36 380	41 929	49 479	115,25	118,01
Номинальная заработная плата по всем категориям персонала в МБУ «ЦБ ГО Кохма», руб.	26378	33152	34940	125,68	105,39
Среднемесячная номинальная заработная плата руководителей МБУ «ЦБ ГО Кохма»	33219	36938	38881	111,20	105,26
Среднемесячная номинальная заработная плата специалистов МБУ «ЦБ ГО Кохма»	22297	28235	29723	126,63	105,27
Среднемесячная номинальная заработная плата служащих МБУ «ЦБ ГО Кохма»	16238	18667	20958	114,96	112,27
Отношение средней номинальной заработной платы работников МБУ «ЦБ ГО Кохма» к средней номинальной заработной плате работников всех категорий по Ивановской области	0,73	0,79	0,71	-	-
Отношение средней номинальной заработной платы руководителей МБУ «ЦБ ГО Кохма» к средней номинальной заработной плате работников всех категорий по Ивановской области	0,91	0,88	0,79	-	-
Отношение средней номинальной заработной платы специалистов МБУ «ЦБ ГО Кохма» к средней номинальной заработной плате работников всех категорий по Ивановской области	0,61	0,67	0,60	-	-
Отношение средней номинальной заработной платы служащих МБУ «ЦБ ГО Кохма» к средней номинальной заработной плате работников всех категорий по Ивановской области	0,45	0,45	0,42	-	-

Результаты проведенного анализа текущей системы стимулирования труда в организации указывают на необходимость пересмотра уровня заработной платы сотрудников. Полученные данные свидетельствуют о том, что существующая заработная плата по всем категориям персонала значительно отстает от среднеотраслевого и среднеобластного уровней, что оказывает негативное влияние на мотивацию персонала. Отметим, что для повышения заработной платы в целом организации необходимо увеличить окладную часть, поскольку стимулирующие выплаты таким образом тоже будут увеличиваться. По нашему мнению, эффективным, но достаточно затратным способом увеличения окладной части сотрудников является индексация окладов с привязкой к среднеотраслевому и среднеобластному уровню. Это прогрессивный подход, направленный на поддержание конкурентоспособности заработной платы и обеспечение достойного уровня жизни сотрудников бюджетных организаций [5, 6]. Он предполагает регулярное повышение окладов с учетом не только инфляции, но и динамики роста заработной платы в соответствующей отрасли экономики.

Однако сложность такого метода в условиях бюджетной организации заключается в ограниченности финансовых возможностей. Тем не менее, если руководитель организации все-таки решится прибегнуть к такому методу повышения окладной части, ему необходимо будет донести до учредителя важность применяемых мер [7, 8]. Соответственно такой метод потребует увеличения фонда заработной платы и, как следствие, фонда оплаты труда.

Однако, стоит учесть, что полная индексация требует очень больших финансовых вложений, что не под силу бюджетной организации, поэтому для данной организации подойдет дифференцированная индексация, суть которой заключается в индексации оклада на разный процент в зависимости от категории персонала (оклады низкооплачиваемых сотрудников индексируются на больший процент). Также необходимо учесть, что мы предлагаем индексацию в зависимости от среднеотраслевого и среднеобластного размера оплаты, поэтому необходимо применить комбинацию среднеотраслевого и среднеобластного уровней (индексацию окладов на процент, равные

среднему арифметическому между ростом среднеотраслевой и среднеобластной заработной платы). Крайне важно регулярно корректировать показатели заработной платы с учетом инфляции, чтобы минимизировать разрыв между номинальной и реальной заработной платой, поддерживая покупательную способность и мотивацию сотрудников [9-11]. В настоящее время в организации наблюдается существенное расхождение между этими показателями, что негативно сказывается на финансовом благополучии персонала и снижает их мотивацию к труду. Это, в свою очередь, повышает риск текучести кадров, что, учитывая высокую квалификацию сотрудников (подтвержденную данными опроса), может нанести серьезный ущерб эффективности деятельности организации.

Таким образом, индексация заработной платы с привязкой к среднеотраслевой и среднеобластной заработной плате имеет ряд преимуществ, таких как:

- Поддержание конкурентоспособности заработной платы организации на рынке труда;
- Повышение мотивации работников организации и снижение текучести кадров.
- Сокращение разрыва в уровне жизни между работниками бюджетной сферы и других сфер экономики.
- Обеспечение прозрачности и предсказуемости системы оплаты труда.

Проведенная диагностика системы мотивации в МБУ «ЦБ ГО Кохма» выявила системные проблемы, характерные для многих бюджетных учреждений: критическое отставание оплаты труда от рынка, снижение реальных доходов сотрудников и дефицит нефинансовых инструментов мотивации, отвечающих потребностям в интересной работе и профессиональном признании.

Предложенный комплекс мер носит практикоориентированный характер. Нефинансовые инструменты (наставничество, программы признания) могут быть реализованы в краткосрочной перспективе с минимальными затратами и направлены на работу с выявленными «критическими факторами». Рекомендации по индексации окладов представляют собой стратегическое решение, требующее планирования и лоббирования, но необходимое для устранения фундаментальной причины демотивации. Внедрение этих мер в комплексе позволит не только повысить уровень удовлетворенности и вовлеченности персонала, но и сохранить ценные кадры, что является ключевым условием для повышения эффективности деятельности бюджетной организации в условиях существующих ограничений.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов, требующего раскрытия в данной статье.

The authors declare the absence a conflict of interest warranting disclosure in this paper.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Горина С.В., Степанова С.М.** Изменение роли универсальных компетенций и интеллектуального потенциала выпускников вузов в повышении их конкурентоспособности на рынке труда. *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение*. 2025. № 1(81). С. 28-33.
2. Мотивация персонала: цели, принципы, виды и формы мотивации. https://www.audit-it.ru/terms/trud/motivatsiya_personala.html (дата обращения: 01.12.2025)
3. **Степанова С.М.** Управление трудовыми ресурсами региона в условиях esg-трансформации. В сборнике: *Вызовы и решения для устойчивого развития и ответственного ведения бизнеса. Сборник научных трудов V национальной (всероссийской) научно-практической конференции преподавателей и студентов*. Краснодар. 2023. С. 216-226.
4. Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работающих в экономике. <https://www.fedstat.ru/indicator/57824> (дата обращения: 30.10.2025).
5. **Рычихина Н.С., Коробова О.О., Евдокимова О.В.** Компетентностный подход к построению карьеры HR-специалиста в компании. *Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством» [Ивэкофин]*. 2022. № 01(51). С. 62-72

REFERENCES

1. **Gorinova S.V., Stepanova S.M.** Changing the role of universal competencies and intellectual potential of university graduates in increasing their competitiveness in the labor market. *Modern high technology. Regional application*. 2025. N 1(81). P. 28-33.
2. Staff motivation: goals, principles, types and forms of motivation. https://www.audit-it.ru/terms/trud/motivatsiya_personala.html (date of request: 12/01/2025)
3. **Stepanova S.M.** Management of the region's labor resources in the context of ESG transformation. In the collection: *Challenges and solutions for sustainable development and responsible business conduct. Collection of scientific papers of the V National (All-Russian) scientific and practical conference of teachers and students*. Krasnodar. 2023. P. 216-226.
4. The average monthly nominal accrued salary of employees in the economy. <https://www.fedstat.ru/indicator/57824> (accessed: 10/30/2025).
5. **Rychikhina N.S., Korobova O.O., Evdokimova O.V.** A competence-based approach to building an HR specialist's career in a company. *Ivekofin*. 2022. N 01(51). P. 62-72
6. **Korobova O.O., Rychikhina N.S., Sorokin N.D., Troshina M.A.** Promising forms of work that promote successful employment of graduates of universities/educational institutions in a dynamic labor market. *Modern high technology. Regional application*. 2023. N 1 (73). P. 70-78

6. **Коробова О.О., Рычихина Н.С., Сорокин Н.Д., Трошина М.А.** Перспективные формы работы, способствующие успешному трудоустройству выпускников вузов/образовательных учреждений в условиях динамичности рынка труда. *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение*. 2023. № 1 (73). С. 70-78
7. **Рычихина Н.С., Коробова О.О.** Анализ рынка труда центрального макрорегиона. *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение*. 2022. № 3 (71). С. 41-50
8. **Григорян Ю.С.** Диспропорции и противоречия на рынке труда. *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение*. 2025. № 2 (82). С. 14-24
9. **Сорокин Н.Д., Рычихина Н.С., Коробова О.О.** Кураторство и наставничество в системе адаптации молодых специалистов в организации. *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение*. 2024. № 4(24). С. 44-49
10. **Апенько С.Н., Лохмачев А.С., Лохмачева А.В.** Участие предприятий в разработке образовательных программ и моделей компетенций выпускников вузов. *Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством» [Ивэкофин]*. 2025. № 02 (64). С. 31-37
11. **Птицына Н.А.** Актуальные вопросы кадрового обеспечения социальной сферы. *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение*. 2025. №3 (83). С. 37-46. <https://snt-isuct.ru/article/view/6751>(дата обращения: 27.12.2025).
7. **Rychikhina N.S., Korobova O.O.** Labor market analysis of the central macroregion. *Modern high technology. Regional application*. 2022. N 3 (71). P. 41-50
8. **Grigoryan Yu.S.** Imbalances and contradictions in the labor market. *Modern high technology. Regional application*. 2025. N 2 (82). P. 14-24
9. **Sorokin N.D., Rychikhina N.S., Korobova O.O.** Curation and mentoring in the system of adaptation of young professionals in the organization. *Modern high technology. Regional application*. 2024. N 4(24). P. 44-49.
10. **Apenko S.N., Lokhmachev A.S., Lokhmacheva A.V.** Participation of enterprises in the development of educational programs and competency models for university graduates. *Ivekofin*. 2025. N 02 (64). P. 31-37
11. **Ptitsyna N.A.** Actual issues of personnel support in the social sphere. *Modern high technology. Regional application*. 2025. N 3 (83). P. 37-46. <https://snt-isuct.ru/article/view/6751> (date of request: 12/27/2025).

Поступила в редакцию (Received): 21.11.2025
 Принята к опубликованию (Accepted): 08.02.2026